

Zukunft Soziale Marktwirtschaft



Impulse # 2013/01

Wachstum und Beschäftigung für die nächste Generation

Die deutsche Wirtschaft trotz der Krise. Obwohl sich die Lage in der Europäischen Union stark eingetrübt hat, sind deutsche Unternehmen auf den Weltmärkten und vor allem in Schwellenländern nach wie vor äußerst erfolgreich. Hinzu kommt eine stabile Binnennachfrage, die von einem historisch hohen Beschäftigungsstand und substantiellen Lohnsteigerungen getragen wird.

Die Risiken für die künftige Wirtschaftsentwicklung sind allerdings vielfältig. Die Krise der gemeinsamen Währung, die drückende Schuldenlast in Europa und in den USA, schwächelnde Märkte in manchen Schwellenländern, ein erneuter Einbruch der Konjunktur hierzulande: all dies sind Bedrohungen, die den Wachstumsmotor Deutschland abrupt abwürgen können. Darüber hinaus wäre es gefährlich, sich auf dem Geleisteten auszuruhen: Allzu oft schon hat sich der Erfolg von heute als die Keimzelle des Misserfolgs von morgen erwiesen, wenn Bequemlichkeit und Selbstzufriedenheit an die Stelle von Beweglichkeit und Zielstrebigkeit getreten waren.

Eric Thode
Senior Expert
Programm
Nachhaltig
Wirtschaften

Telefon:
+49 5241 81-81581
E-Mail:
eric.thode@
bertelsmann-
stiftung.de

Damit die Wirtschaft ihre Widerstandskraft erhält und gleichzeitig noch dynamischer wird, muss Deutschland dafür Sorge tragen, die Innovationskraft der Unternehmen und der Arbeitnehmer zu erhalten und weiter auszubauen. Dies wird umso wichtiger, je weiter sich der demographische Wandel vollzieht. Was die Alterung der Belegschaften, ein immer weiter reichender Fachkräftemangel und die Knappheit jugendlicher Auszubildender bedeuten, bekommen wir inzwischen in der betrieblichen Praxis ganz unmittelbar zu spüren.

Wie es in Deutschland gelingen kann, den eingeschlagenen Aufwärtstrend in einem weiterhin schwierigen Umfeld zu verstetigen, war Thema des Zukunftsdialoges „Wachstum und Beschäftigung für die nächste Generation“ am 21. November 2012 in Berlin zu Ehren des langjährigen Vorstandsvorsitzenden der Bertelsmann Stiftung, Professor Dr. Gunter Thielen. Die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft in der Globalisierung und die Herausforderungen der Gestaltung einer zukunftsfähigen Gesellschaft und Wirtschaft begleiteten Gunter Thielen während seiner gesamten Zeit an der Spitze der Bertelsmann Stiftung (2001 bis 2002 und 2008 bis 2012).

Die folgenden Thesen geben die Schlussfolgerungen und Kernforderungen des Zukunftsdialoges wieder.

Die Bereitschaft zum Wagnis steigern!

Innovation ist stets ein Wagnis. Das gilt für Unternehmen, für die Politik, für jeden Einzelnen gleichermaßen. Um ein Wagnis einzugehen, bedarf es einer gesunden Risikofreude. Dazu braucht es mehr Unternehmertum als Unterlassertum, mehr neue Wege als eingefahrene Bahnen, mehr Verantworten als Verwalten, mehr Eigeninitiative als sich auf andere zu verlassen. Wagnis bedeutet immer auch die Möglichkeit des Scheiterns. Zwei Dinge erleichtern das Scheitern und steigern so die Risikobereitschaft: Eine solide soziale Absicherung und ein kulturelles Umfeld, in dem Scheitern nicht als Schande, sondern als Chance verstanden wird, einen neuen Versuch zu starten.

Probleme lösen statt nur beschreiben!

Innovation bleibt dann auf der Strecke, wenn der Sprung von der Problembeschreibung zur Problemlösung nicht gelingt. Hierzulande wird viel zu oft der Schwerpunkt auf Ersteres gelegt. Für Letzteres fehlt dann nicht selten die Energie. „Analyse bis zur Paralyse“ scheint vielerorts die unfreiwillige Devise zu sein. Hier gilt es – im Unternehmen, in der Politik, im Privaten –, sich auch auf nicht gänzlich erforschtes Terrain zu begeben, um wirklich bedeutende Entdeckungen zu machen.

Komplexität besser zugänglich machen!

Es zählt zu den Stärken der deutschen Wirtschaft, Komplexität zu beherrschen. Exzellentes Produktdesign und Prozessmanagement haben viele Unternehmen zu Weltmarktführern gemacht. Was andere inzwischen oft besser können: Die Komplexität von der Kompliziertheit befreien. Bestes Beispiel sind Smartphones: Die Rechenleistung übersteigt die von 10 Jahre alten Workstations, eine Vielzahl von Einzelgeräten ist auf kleinstem Raum kombiniert – und dennoch lernen bereits Kleinkinder spielend den Umgang damit. Hierin liegt eine zentrale Herausforderung, um auch künftig erfolgreiche Produkte und Prozesse zu kreieren: Sie müssen die Nutzer befähigen, Komplexität unkompliziert zu beherrschen, und dabei möglichst noch Spaß vermitteln.

Wissen und Initiative bündeln!

Ein altes Problem, bislang ohne befriedigende Lösung: Viele gute Ansätze blühen im Verborgenen, selten nur gelingt der Sprung über den Tellerrand. Wettbewerbe, Best Practice-Recherchen und anderes mehr können sie zu Tage fördern, doch oft scheitert die Verbreitung an fehlenden Ideen, wie gute Ansätze bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen zur Entfaltung kommen können. Damit Modellprojekte, Good Practice-Ansätze etc. über das eigene Umfeld hinaus ihre volle Wirkung entfalten können, müssen Wissen und Initiative viel stärker gebündelt werden. Gute Ansätze müssen in frühen Phasen von starken Partnern aufgegriffen, verbreitert und robust gemacht werden, sodass statt Insellösungen flächendeckende Verbesserungen entstehen.

Die Potenziale von Zuwanderung für die Innovationskraft nutzen!

Zuwanderung wird künftig auch für die Innovationskraft an Bedeutung gewinnen. Einerseits, um die Lücke zwischen Fachkräftebedarf und der rückläufigen Zahl inländischer Arbeitskräfte kleiner werden zu lassen. Andererseits aber auch ganz grundlegend, denn das kreative Potential von Teams, in denen die Mitglieder unterschiedliche kulturelle Hintergründe, andere Erfahrungswelten und verschiedene Problemlösungsstrategien mitbringen, ist ungleich höher als in homogenen Einheiten mit allzu gleichförmigen Denkstrukturen. Deutschland ist daher auf qualifizierte Zuwanderung angewiesen.

Unternehmen müssen mehr Wert auf Attraktivität für Arbeitnehmer legen!

Der langfristig anhaltende Fachkräftemangel wendet den Arbeitsmarkt in vielen Branchen und Qualifikationsebenen von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt. Künftig werden sich Unternehmen auch bei Arbeitnehmern bewerben müssen. Daher wird das Employer Branding immer wichtiger, um Talente anzuziehen. Die Arbeitgeber müssen es damit ernst meinen, denn wer nur den schönen Schein im Auge hat, der steht bald im Abseits.

Soziales Aufstiegsversprechen einlösen!

Ein gesundes Maß an Ungleichheit fördert die Leistungsfähigkeit der Gesellschaft. Sie ist die Quelle für die Bereitschaft sich anzustrengen, für den Aufstiegswillen. Damit sich dies in Energie für die Gesellschaft umsetzen kann, darf aber die Aufstiegsmöglichkeit kein leeres Versprechen sein. Alle müssen eine realistische Chance haben, durch eigene Anstrengung die ökonomische Leiter hinaufzuklettern. Damit Ungleichheit ihr produktives Potential entfalten kann, darf sie nicht zu groß werden. Große Einkommens- und Vermögensungleichheiten und unzureichende Lohnentwicklung schwächen die gesamtwirtschaftliche Nachfrage und schmälern das Wachstumspotential. Vor allem dem Arbeitsmarkt kommt große Bedeutung zu. Er muss offen sein für alle, egal ob Berufseinsteiger oder Langzeitarbeitsloser, ob Frau oder Mann, ob mit oder ohne Migrationshintergrund, ob hoch- oder geringqualifiziert. Und genauso wichtig: Er muss den Menschen Entwicklungsperspektiven zu anständigen Löhnen und Arbeitsbedingungen bieten. Dann gehen persönliches Weiterkommen und eine dynamische Wirtschaft Hand in Hand.

Solidarität produktiv gestalten!

Wir leben in einer Zeit, in der die Ungleichheit überall auf dem Vormarsch zu sein scheint: Die Mittelschicht schrumpft, die Distanz zwischen Hartz IV-Empfängern und Superreichen wächst, die finanzielle Lage der deutschen Länder driftet auseinander, Europa droht in einen reichen Norden und einen armen Süden zu zerfallen. Regionale Ungleichheiten bergen sozialen Sprengstoff. Damit er nicht hochgeht, muss der Europäische Integrationsprozess mutig vorangetrieben werden. Dabei darf es aber nicht allein um Umverteilung gehen, gerade in der heutigen Zeit, die eher von Resentiments denn von Solidarität geprägt ist. Wenn zur nötigen Umverteilung noch eine glaubhafte Wohlstandsaussicht für alle hinzukommt, profitiert auch der Norden von einer vertieften Integration und wird wieder zum Motor der Entwicklung. Damit dies gelingt, muss die vorrückende Ressentimentkultur von einer neuen Wertschätzungskultur zurückgedrängt werden.

In Soziale Infrastruktur investieren!

Der Sozialstaat wird oft als Hemmschuh für die wirtschaftliche Entwicklung wahrgenommen. Doch gerade in Zeiten des demographischen Wandels wird er selbst mehr und mehr zu einem Wachstumsfeld, etwa bei der Erziehung und der Pflege. Investitionen in diese Bereiche schaffen eine moderne Infrastruktur, genauso wie der Bau neuer Verkehrswege oder neue Versorgungsnetze für regenerative Energien. Wenn sie richtig ausgestaltet sind, tragen die Leistungen des Sozialstaates wesentlich zur gesamtwirtschaftlichen Produktivität bei. Dabei geht es nicht darum, den Staat zum größten Anbieter sozialer Dienste zu machen, und auch nicht darum, absolute Ergebnisgleichheit herzustellen. Es kommt vielmehr darauf an, „produktive Umverteilung“ anzubieten, etwa allen den Zugang zu qualitativ gleichmäßig hochwertigen Angeboten zu ermöglichen, damit Nachteile aus Herkunft und Finanzkraft nivelliert werden.

Unproduktive Verflechtung der Zuständigkeiten abbauen!

Die Organisation sozialstaatlicher Aktivitäten ist auf zu viele Schultern verteilt. Die starke Fragmentierung, die damit einhergehende Intransparenz und der hohe Koordinationsaufwand führen zu Defiziten in der Umsetzungs- und Steuerungsfähigkeit. Das betrifft einerseits die horizontale Ebene. So ist etwa, gemessen am finanziellen Aufwand, die Hälfte der Bildungspolitik als Sozialpolitik ausgestaltet. Dass damit Abstimmungsschwierigkeiten entstehen, liegt auf der Hand. Transmissionsverluste entstehen andererseits durch verteilte Zuständigkeiten in vertikaler Hinsicht, also zwischen EU, Bund, Ländern und Kommunen. Jüngstes Beispiel ist das Finanzierungsgerangel inklusive verfassungswidriger Politikgestaltung beim Ausbau der Kinderbetreuung für Unter-Dreijährige. Hier muss endlich der Gordische Knoten der schon

sprichwörtlichen institutionellen Verflechtungsfälle durchschlagen werden, um zu mehr Transparenz, zu einer angemesseneren Zuordnung der Verantwortlichkeiten und letztlich zu besseren Politikergebnissen zu kommen.

Macht bedeutet Verantwortung!

Wenn heute immer häufiger von „Leadership“ die Rede ist, so ist damit eigentlich das verantwortungsvolle Ausfüllen von Macht gemeint. Es kommt darauf an, langfristige Erträge über kurzfristiges Gewinnstreben zu stellen. Dazu sind durchaus auch Visionen vonnöten – nicht im Sinne von fixen Ideen, sondern im Sinne von Langfristdenken und Durchhaltevermögen. „Leadership“ bezeichnet auch gerade das Gegenteil von „Durchregieren“ – in der Politik wie im Unternehmen. Aufgrund zunehmender Komplexitäten können Einzelne schon lange nicht mehr alleine die Richtung vorgeben. Nicht bei der Problemanalyse, nicht bei der Politikformulierung, nicht bei der Umsetzung. Das ist nicht schädlich, ganz im Gegenteil: „Leadership“ heißt schließlich, widerstrebende Rationalitäten auszutarieren. Was fürs eigene Unternehmen gut ist, kann der Gesamtwirtschaft schaden. Was manchen Einzelnen nützt, steht möglicherweise dem gesellschaftlichen Zusammenhalt entgegen. Kurzfristige Erfolge können sich langfristig ins Gegenteil verkehren. Hier ist der Blick für das richtige Maß unabdingbar.

Flexible Kollaboration muss starre Regeln ergänzen!

Regeln funktionieren so lange als Steuerungsinstrument, wie alle Beteiligten, allen voran der Regelsetzer, gute Kenntnis über den zu regelnden Prozess haben. In einer zunehmend komplexen Welt wird aber dieses notwendige so genannte Transformationswissen, das auch alle Eventualitäten mit einbezieht, zunehmend zur Ausnahme. In der Konsequenz versagen Regeln häufiger. Das ist kein Argument gegen Regeln per se, aber Regeln müssen in der heutigen Zeit durch neue Formen der Zusammenarbeit auf der dezentralen Ebene ergänzt werden, damit Reaktionsmöglichkeiten auf häufigere unvorhergesehene Ereignisse geschaffen werden. Delegation von Verantwortung ist ein Schlüssel dafür.

Delegation von Verantwortung erfordert Vertrauen!

Flexible Zusammenarbeit und regelgebundene Kontrolle stehen oft in einem Spannungsverhältnis. Im Unternehmen steht der fruchtbaren Kollaboration manchmal das Bestreben entgegen, das Denken der Mitarbeiter in bestimmte Bahnen zu lenken oder dort zu halten. Das ist kontraproduktiv. Will man das Kollaborationspotential voll entfalten, geht das immer auch mit der Aufgabe von Kontrolle seitens der Führung einher. Die Kunst besteht auch hier darin, eine Balance zu finden, die weiterhin Steuerungsmöglichkeiten erhält und das emergente Entstehen kreativer Ideen befördert. Denn Innovation entsteht nicht nur aus planvollem Forschen und Entwickeln, sondern auch aus spontanen Erfahrungen im alltäglichen Geschäft.

Wertschätzung im Unternehmen ist mehr als ein soziales Pflaster!

Damit Kollaboration gelingt, braucht es zwei Dinge: Erstens das Wollen, im Sinne von Änderungsbereitschaft, vor allem Kooperationsbereitschaft. Dabei geht es um Kooperationsbereitschaft jenseits der Reziprozität, also über ein bloßes „Hilfst Du mir, helf ich Dir“ hinaus. Diese Bereitschaft wohnt dem Menschen bereits inne, es kommt darauf an, sie nicht durch Demotivation zu zerstören. Hier spielt die Wertschätzung eine wichtige Rolle. Zweitens das Können, das sich auf der kognitiven Ebene manifestiert. Kollaboration muss gelernt sein. Wichtig ist die so genannte optimale kognitive Distanz. Es geht also nicht darum, dass die Menschen, die zusammenarbeiten, alle dasselbe denken. Es geht vielmehr um einen gewissen Abstand zum Thema und zu den übrigen Bearbeitern, die sich mit dem Thema beschäftigen, der aber nicht so groß werden darf, dass man einander nicht mehr versteht. Auch hier ist gegenseitige Wertschätzung der Schlüssel zum Erfolg.

Mehr über die Umsetzung von Veränderungen nachdenken!

Wenn es in Politik und Wirtschaft um anstehende Veränderungen geht, etwa um eine bedeutende Reform oder eine strategische Neuausrichtung, wird viel Energie darauf verwendet, den künftigen Zustand zu planen. Überlegungen, wie man ausgehend vom Status quo dorthin kommt, erfahren zumeist viel weniger Beachtung. Genau das ist aber der Grund für das häufige Scheitern von Veränderungsprozessen. Es ist eben nicht nur wichtig zu wissen, wo man hin will, sondern auch, wie man dorthin gelangt. „Change Management“ ist eine der Schlüsselaufgaben für Wirtschaft und Politik.

Menschen nach ihren Potenzialen beurteilen!

Traditionell beginnen Weiterbildungen, Trainings, ganz allgemein persönliche Entwicklungsprozesse mit einer Defizitanalyse. Natürlich ist es wichtig, persönliche Schwächen zu identifizieren, um gezielt daran ansetzen zu können. Doch gerade bei den schwächsten Gliedern der Gesellschaft, benachteiligten Jugendlichen beim Berufseinstieg etwa oder Langzeitarbeitslosen, erweist sich die reine Defizitorientierung als kontraproduktiv. Häufig wird dadurch das ohnehin schon schwach ausgeprägte Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten weiter unterminiert. Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen stehen so von vornherein unter einem schlechten Stern. Weit aus Erfolg versprechender ist es, auf bereits vorhandenen Stärken aufzubauen. Ein derartiger Potenzialansatz bietet einen leichteren Einstieg und schafft mehr Bereitschaft, sich in der Folge auch mit den eigenen Schwächen auseinanderzusetzen. Unternehmen kommt dabei eine wichtige Rolle zu, indem sie bereit sind, auch Schwächeren eine Chance zu geben.

Den Austausch zwischen den Generationen fördern!

Der demographische Wandel birgt die Gefahr, dass neue Spannungen zwischen den Generationen entstehen oder sich bereits existierende verschärfen. Die Verteilungsfrage zwischen Jung und Alt gewinnt an Bedeutung, sowohl in finanzieller Hinsicht als auch mit Blick auf die Chancen. Um diesen Spaltpilz der Gesellschaft im Keim zu ersticken, ist der offene Austausch zwischen den Generationen wichtiger denn je. Dazu müssen Foren geschaffen werden, in denen ein solcher Austausch stattfinden kann.

Policy Briefs Zukunft Soziale Marktwirtschaft:

- Globale Leistungsbilanzungleichgewichte – China-Bashing ist keine Lösung (2010/01)
- Das Soziale sozialer Marktwirtschaften – Gerechtigkeit in Europa (2011/01)
- Nach der Krise ist vor der Krise – Was schützt uns vor dem nächsten Mal? (2011/02)
- Zukunftsmodell Soziale Marktwirtschaft (2011/03)
- Gesellschaftliche Alterung – eine unterschätzte ökonomische Herausforderung (2011/04)
- Stellschraube Migration: Demographische Projektionen und Ihre Implikationen (2011/05)
- Auf dem Weg zu einer modernen Arbeitsmarktpolitik (2012/01)
- Gesetzliche Rente, demographischer Wandel und öffentliche Finanzen (2012/02)
- Nachhaltiges Wirtschaften – ganzheitliche Strategien und Prinzipien (2012/03)
- Die Vermessung der modernen sozialen Marktwirtschaft (2012/04)
- Maastricht 2.0 – Vorschlag für eine neue Verschuldungsregel (2012/05)
- Wirtschaftliche Folgen eines Euro-Austritts der südeuropäischen Mitgliedsstaaten (2012/06)
- Nachhaltigkeit und Solidarität – Grundgedanken einer neuen Finanzverfassung (2012/07)

V.i.S.d.P

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
D-33311 Gütersloh

Dr. Thieß Petersen
Telefon: +49 5241 81-81218
thiess.petersen@bertelsmann-stiftung.de

Eric Thode
Telefon: +49 5241 81-81581
eric.thode@bertelsmann-stiftung.de